



# Régulations et projets dans les pôles de compétitivité

Véronique Bossard-Préchoux, Jean-Pierre Bréchet

## ► To cite this version:

Véronique Bossard-Préchoux, Jean-Pierre Bréchet. Régulations et projets dans les pôles de compétitivité. 2009. <hal-00421188>

**HAL Id: hal-00421188**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00421188>**

Submitted on 1 Oct 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

## Régulations et projets dans les pôles de compétitivité

---

Véronique BOSSARD-PRECHOUX (\*)  
Jean-Pierre BRECHET (\*)

2009/16

(\*) LEMNA, Université de Nantes

# Régulations et projets dans les pôles de compétitivité<sup>1</sup>

**Bossard-Préchoux Véronique\*, Bréchet Jean-Pierre\*\***

**\* Doctorante<sup>2</sup>, \*\* Professeur**

Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes Atlantique (LEMNA)

Institut d'Economie et de Management de Nantes - IAE

Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232

44322 Nantes, Cedex 3, France

Tel : (33) 2 40 14 12 20

Fax : (33) 2 40 74 61 83

E-Mail : jean-pierre.brechet@univ-nantes.fr

**Résumé :** Quels sont les fondements théoriques utiles et pertinents pour se saisir des dynamiques d'acteurs que représentent les pôles de compétitivité, *clusters* ou réseaux d'entreprises ? Cette question conduit directement à la construction de l'action collective, comprise et analysée ici dans une perspective régulationniste nourrie de la théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud. Ce qui est en jeu dans ce cadre, c'est l'intérêt théorique et méthodologique d'une lecture de l'action collective fondée sur le projet. Partant du terrain d'un pôle de compétitivité, l'article propose d'instruire la question de l'émergence, de l'autonomie et du contrôle du collectif d'acteurs que représente le pôle. L'analyse met en évidence l'importance des projets collaboratifs de R&D dans le pôle de compétitivité, qui donnent naissance à des micro-collectifs. La dynamique d'émergence et de régulation de ces projets collaboratifs finit par faire du collectif d'acteurs un acteur collectif, doté d'un projet d'ensemble.

**Mots-clés :** pôle de compétitivité, action collective, projet, régulation, autonomie.

---

<sup>1</sup> Ce papier a été évalué et retenu pour être présenté à la conférence AIMS de Grenoble, juin 2009. Il est en cours d'évaluation dans une revue française.

<sup>2</sup> Au sein du Centre de Gestion Scientifique de MINES ParisTech sous la direction de Frédérique Pallez et de Jean-Pierre Bréchet (co-direction). Le mémoire de Master Recherche, réalisé en 2008 sous la direction de Jean-Pierre Bréchet et Nathalie Schieb-Bienfait à l'IEMN-IAE (Université de Nantes), portait sur la participation des PME aux pôles de compétitivité, et interrogeait, dans ce cadre, les concepts de projet, d'action collective et de régulation ; il nourrit ici pour partie la réflexion et fournit le matériau empirique.

## INTRODUCTION

Quels sont les fondements théoriques utiles et pertinents pour se saisir des dynamiques d'acteurs que représentent les pôles de compétitivité, *clusters* ou autres réseaux d'entreprises ? Cette question amène directement celle de la construction de l'action collective, ici une action collective initiée, portée et vécue par des entreprises, des acteurs institutionnels et diverses parties prenantes. La question première de l'action collective conduit alors à articuler deux regards théoriques complémentaires : une lecture de l'action collective comme conception et expression d'un projet (Bréchet et Desreumaux, 2006), et une lecture des phénomènes d'ensemble comme rencontre de régulations (au sens de la théorie de la régulation sociale - désormais TRS - de J.-D. Reynaud<sup>3</sup>).

C'est en portant notre attention sur un pôle de compétitivité industriel que nous souhaitons contribuer à l'édification de cette perspective théorique intégrative : les dynamiques d'acteurs au sein des pôles de compétitivité - dispositif créé il y a trois ans seulement - sont parvenues aujourd'hui à un stade de structuration qui semble propice à une réflexion sur la construction de l'action collective. Le cas étudié servira d'illustration de la problématique autonomie-contrôle qui orientera notre propos. Cette problématique, au cœur de toute lecture d'inspiration régulationniste, se nourrira elle-même de l'approche de J.-D. Reynaud (*cf.* encadré 1) qui comprend toute régulation comme rencontre de régulations (et notamment de régulations dites « de contrôle » et « autonomes »), afin de comprendre comment plusieurs régulations d'origine différente entrent en conflit ou se composent dans une régulation commune, voire conjointe (Reynaud, 1997 : XVIII). Nous retenons cette approche régulationniste car elle a en son cœur ce qui est *a priori* en jeu ici : la question de l'origine des règles et des régulations que la TRS endogénéise explicitement. Les collectifs n'existent qu'à travers les projets et les règles qu'ils se reconnaissent et font vivre (Bréchet et Desreumaux, 2006). Nous verrons que l'intégration de ces aspects d'invention des règles et de régulation s'inscrit aussi dans une épistémologie de l'action collective comme apprentissage, comme dynamique de construction de savoirs et de relations (Hatchuel et Weil, 1992 ; Hatchuel, 2000).

Après une présentation du pôle de compétitivité étudié (1), nous nous intéresserons à son émergence, entre contrôle et autonomie. Pour ce faire nous poserons les fondements de la lecture théorique retenue (2). Nous verrons comment ce pôle naît dans le cadre du dispositif de contrôle initié par l'Etat, à travers le projet initial et les premières règles qu'avancent les quelques grands donneurs d'ordre, acteurs d'un noyau dur à l'origine du dépôt de dossier (3). Mais c'est ensuite à travers les projets collaboratifs auxquels certains acteurs participent que la dynamique d'ensemble prend corps.

---

<sup>3</sup> *Cf.* Bréchet (2008), pour une présentation de synthèse de la TRS.

Nous la comprendrons dans le cadre de la problématique autonomie-contrôle en lien avec la construction des relations et des savoirs qu'elle recouvre (4, 5). Nous serons alors en mesure de discuter des dynamiques qui lient les projets partiels et le projet d'ensemble pour nourrir notre effort théorique et méthodologique (6).

### **Encadré 1 : La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud**

Les acteurs sociaux se constituent dans la mesure où ils entreprennent une action collective ou, dit autrement, se dotent d'un projet, à savoir d'un ensemble de règles qui les constituent en source autonome de régulation. Cette lecture s'applique à l'action collective en général, donc à l'entreprise en particulier, mais aussi aux régulations plus collectives qui impliquent des entreprises et éventuellement des organisations diverses à un niveau plus englobant (filiales, réseaux d'entreprises...). La question se pose alors de savoir, quel que soit le niveau d'analyse (organisation ou ensemble d'organisations) auquel on raisonne, comment s'établit une régulation d'ensemble ou comment plusieurs régulations d'origine différente entrent en conflit ou se composent.

Reprenant directement les termes de J.-D. Reynaud, une lecture de l'action collective par la théorie de la régulation sociale (TRS) peut être synthétisée en trois propositions :

« 1. Les règles n'ont de sens que rapportées aux fins d'une action commune (pour simplifier, quelle que soit la variété de ces fins : à un projet). C'est parce qu'elles sont liées à ce projet qu'elles sont obligatoires. En ce sens elles sont toujours instrumentales.

2. Un ensemble de règles est lié à la constitution d'un groupe social. En tenant compte de la proposition précédente, nous dirons : d'un acteur collectif. Elles constituent son identité. Elles fixent aussi ses frontières. Elles déterminent qui appartient, mais aussi qui est exclu. Leur champ de validité est dépendant des frontières de l'acteur et de son environnement et les détermine.

3. Sauf dans les cas très rares où un groupe social est isolé ou dans le cas, qui mérite une étude particulière, de l'ensemble le plus englobant (la société globale, l'Etat-nation), un ensemble de règles est lié à la position d'un acteur collectif dans un ensemble plus vaste. Il s'élabore donc dans un rapport social ou plutôt dans des rapports sociaux (d'alliance, d'opposition, de hiérarchie) » (Reynaud, 1989/1997 : 80).

Le concept de régulation, qui renvoie à l'idée que c'est l'activité de régulation qui fait la règle, peut se comprendre sur deux facettes : la régulation est initiative ; la régulation met en jeu des effets de composition. Toute régulation est aussi l'expression d'un pouvoir de réguler même si des phénomènes émergents, non-intentionnels participent de la régulation d'ensemble. Toute règle a des auteurs et des destinataires.

En premier lieu, la régulation c'est la capacité de prendre des initiatives et d'élaborer des règles (Reynaud *in* de Terssac, 2003 : 103). L'invention et la création des règles sont liées à la vie des échanges et des collectifs, de façon extrêmement générale, du fait que des acteurs décident de règles et de dispositifs par lesquels ils encadrent et font vivre leurs rapports et leurs actions.

En second lieu, la TRS prend appui sur la reconnaissance de la pluralité des sources de régulation, pour comprendre comment des systèmes sociaux se constituent et évoluent. La régulation est toujours rencontre de régulations.

Une part essentielle de l'interprétation de cette construction de la régulation d'ensemble qui se forme et s'institutionnalise repose sur le traitement de la question fondamentale du rapport entre contrôle et autonomie :

- la régulation de contrôle correspond aux règles voulues et imposées par la structure de pouvoir qui souhaite définir les finalités et les modalités d'action du collectif d'acteurs.

- la régulation autonome manifeste que les acteurs auxquels s'applique le contrôle disposent toujours d'une certaine autonomie qui permet une forme plus ou moins prononcée d'opposition mais qui est aussi interprétation, ajustement et adaptation face à l'incomplétude de la règle.

C'est la rencontre ou le jeu de la régulation de contrôle et de la régulation autonome que J.-D. Reynaud nomme régulation conjointe, reconnaissant qu'il puisse y avoir parfois régulation commune au sens d'un partage du territoire, plus que régulation réellement conjointe. Il est très important de souligner que, dans la TRS, « une règle n'est pas par elle-même une règle de contrôle ou une règle autonome. Elle ne l'est que par la place de celui qui l'émet et par l'usage qui en est fait. Contrôle et autonomie désignent un usage de la règle non sa nature » (Reynaud, *in* de Terssac 2003 : 104).

# 1. DES CLUSTERS AUX PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

## 1.1. UNE VARIÉTÉ D'EXPRESSION POUR UNE RÉALITÉ PLURIELLE

Un *cluster* est, pour M. Porter, « un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires » (Porter, 1999). De nombreux travaux ont montré l'intérêt de tels *clusters* : l'innovation, la productivité et l'entrepreneuriat sont favorisés par les synergies qui se créent grâce aux réseaux et aux relations personnelles au sein du *cluster*.

En France, l'Etat a voulu favoriser l'émergence d'ensembles d'entreprises de ce type en créant en 2005 des « pôles de compétitivité » : des structures associant sur un territoire les acteurs du monde économique et de la recherche pour soutenir l'innovation et le développement local, afin de renforcer la compétitivité des entreprises et de développer l'emploi.

Les rapprochements des différents acteurs (entreprises, laboratoires de recherche et organismes de formation) favoriseront la compétitivité, grâce aux économies d'échelle permises par la spécialisation, à la flexibilité autorisée par la proximité, mais surtout grâce à l'innovation et à la circulation des connaissances qui naîtront des interactions au sein des pôles. Les acteurs sont en effet invités à travailler ensemble à des projets collaboratifs d'innovation, qui représentent le cœur de l'activité des pôles et le principal facteur de compétitivité.

Le dispositif des pôles de compétitivité est largement piloté par l'Etat, qui a dans un premier temps sélectionné les pôles, qui lance désormais deux fois par an des appels à projets collaboratifs en accordant à certains des fonds, et participe à l'animation des pôles en finançant notamment leur structure.

Un pôle de compétitivité se définit donc comme un dispositif associant « sur un territoire donné », des entreprises, centres de recherche et organismes de formation « engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement) destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s) »<sup>4</sup>. Cette définition très large a donné naissance à des pôles plurivalents :

- La création d'un pôle de compétitivité a souvent consisté à soutenir des initiatives préexistantes, et repose alors sur une tradition historique de collaboration entre acteurs d'un territoire. Les pôles ont ainsi souvent formalisé, habillé, des relations existantes.
- Dans d'autres cas, la création d'un pôle a consisté à faire naître de nouvelles initiatives, cherchant à créer des relations entre acteurs jusqu'alors indépendants.

---

<sup>4</sup> Source : <http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?rubrique39>

- Certains pôles de compétitivité se sont constitués dans une logique de filière (l'automobile par exemple) ; d'autres ont été créés autour d'une thématique (l'enfant, la mer, *etc.*).
- Les pôles de compétitivité peuvent vouloir se positionner comme des *clusters* de niveau mondial ou, plus modestement, participer de la revitalisation d'un tissu économique local fragile, en renforçant l'ancrage des entreprises sur un territoire.

De cette variété, tant dans la genèse que dans le contenu ou dans les objectifs, émergent des formes bien différentes, et un pôle de compétitivité n'est en définitive pas nécessairement caractérisé par la complémentarité entre acteurs ou par un « même domaine de compétences » selon les termes de Porter<sup>5</sup>.

Bien qu'on parle souvent des pôles de compétitivité comme des « *clusters* à la française », une différence majeure existe entre *clusters* et pôles de compétitivité. Un *cluster* est en effet un phénomène spontané, il peut exister sans être reconnu ou sans même que ses membres aient conscience d'y appartenir (Porter, 1998 : 79). Ceci semble indiquer que ni l'intentionnalité, ni la structuration ne sont nécessaires pour que naisse un *cluster*, qui représente une démarche ascendante (« *bottom-up* »). On peut penser à l'exemple de la *Silicon Valley*. *A contrario*, les pôles de compétitivité tels qu'ils ont finalement été définis s'inscrivent dans une démarche descendante (« *top-down* ») impulsée par l'Etat en direction des entreprises. Reste à discuter de leur propre effort de structuration endogène, ce que nous tenterons de faire par la suite.

## 1.2. LE TERRAIN DU POLE DE COMPETITIVITE EMC2

Le travail d'analyse mené s'appuie sur une étude du pôle de compétitivité industriel EMC2 (Ensembles métalliques et composites complexes<sup>6</sup>), implanté en Pays de la Loire, sur le thème transversal des matériaux composites. Ce pôle compte à ce jour environ 130 membres, dont 70% de PME, quelques grands groupes et 35 à 40 laboratoires et écoles, représentant au total près de 100 000 emplois.

Cinq grands donneurs d'ordre ont été particulièrement impliqués dans le projet de création du pôle. Ils travaillent dans cinq secteurs d'activité différents, ayant recours aux matériaux composites : l'aéronautique, la plaisance, la construction navale (civile et militaire) et l'automobile. Un certain déséquilibre semble exister entre ces grands groupes et un tissu industriel caractérisé par des

---

<sup>5</sup> On peut penser que cette définition très large sert le double objectif assigné aux pôles de compétitivité, de soutenir non seulement le développement local, avec « l'impératif à court terme d'attirer le plus vite possible un grand nombre d'emplois » pour dynamiser les territoires, mais aussi l'innovation, avec « l'impératif à long terme de constituer un pôle ayant une reconnaissance internationale, constituant une référence, ce qui entraîne inévitablement une spécialisation » (Détie, *in* Porter, 1999, xii).

<sup>6</sup> <http://www.pole-emc2.fr>

entreprises petites et moyennes. Le pôle voit ainsi ses axes de développement dictés principalement par les besoins de ces donneurs d'ordre.

La structure d'animation du pôle est hébergée par la Chambre régionale de commerce et d'industrie. Une Société d'économie mixte régionale est également un partenaire privilégié, qui, de plus, apporte deux animateurs en soutien au pôle. Atlanpole, la technopole des Pays de la Loire, délègue une personne à mi-temps comme animateur du pôle et fait bénéficier le Pôle EMC2 de son réseau. Un autre animateur est directement salarié du pôle.

Le travail réalisé ne constitue pas à proprement parler une étude de cas, mais plutôt une illustration de nos propos par une confrontation au terrain, qui a permis de recueillir des données intéressantes et de progresser dans la compréhension des pôles de compétitivité, phénomène encore peu étudié en raison de sa courte existence.

Dans cette démarche exploratoire qualitative, les données ont été collectées entre mars et août 2008 par des entretiens individuels de 60 à 90 minutes en moyenne. Au cours des dix entretiens réalisés, sur un mode principalement non-directif, des questions très générales sur ce que représente le pôle permettaient d'initier la conversation. Une part de semi-directivité était souvent introduite en fin d'entretien afin de préciser les données.

Parmi les personnes rencontrées, quatre sont des chefs d'entreprise membres du Pôle EMC2, l'une est l'animateur principal de la structure d'animation du pôle EMC2. Des entretiens complémentaires (des chefs d'entreprises concernées par le pôle mais non membres, ainsi que des membres d'autres pôles) ont permis de confronter les éléments collectés sur le Pôle EMC2. Des propos recueillis sur le site internet du pôle EMC2 ont également été utilisés.

Une étude approfondie d'un pôle de compétitivité non labellisé, le « Cluster West », a permis de comparer la dynamique du pôle labellisé EMC2 et la dynamique d'acteurs n'ayant pas été labellisés « pôle de compétitivité », mais ayant créé une structure d'action collective. L'étude, en cours depuis juin 2008, a donné lieu à plusieurs entretiens et réunions, et s'est avérée particulièrement instructive dans la compréhension des concepts de régulation et projets dans l'action collective. Nous y reviendrons.

D'autre part, la participation à des conférences, tables rondes et groupes de travail sur le thème des *clusters*, pôles de compétitivité et réseaux interentreprises, ainsi que des recherches documentaires approfondies, ont servi à enrichir et à préciser certains éléments.

Les données recueillies ont ensuite été codées de manière systématique, par unité de sens. Des méta-catégories ont émergé de ce processus de codage (dissymétrie de pouvoir ; construction de relations ; projets de R&D ; pilote), qui ont contribué à construire la réflexion exposée ci-après.



Ces premiers éléments de cadrage du terrain de l'étude étant donnés, nous voudrions maintenant préciser le référentiel théorique sur lequel nous allons nous appuyer pour l'analyse.

## 2. LA CONSTRUCTION DE L'ACTION COLLECTIVE COMME PROJET

Le cadre général dans lequel nous nous inscrivons est de nature régulationniste au sens de la TRS de J.-D. Reynaud. Mais il convient de le préciser et surtout d'en compléter la présentation, en ce qui concerne la problématique de la construction de l'action collective.

Une lecture dynamique de l'action collective ne va pas de soi. Elle nous éloigne des lectures habituelles en termes morphologiques qui tendent à postuler l'entreprise. Il s'agit de se saisir comme réalité majeure, non d'une entité déjà là avec ses frontières et ses pratiques 'données', mais de l'action qui se construit et des phénomènes de métamorphose de l'organisation (perspective développementale). Elle suppose que l'on soit en mesure de se saisir des phénomènes d'émergence et de régulation de l'action.

La question de l'acte d'entreprendre et de l'émergence de l'organisation (entreprise, réseau d'entreprises, *etc.*), ou plus largement des régulations, est centrale (perspective entrepreneuriale). L'action collective est d'abord projet sur l'environnement et projet sur elle-même. On pourrait dire qu'elle est conception dans la perspective artificialiste initiée par H. Simon au milieu des années 1960. Considérant que toute action collective met en jeu des dynamiques de savoirs et de relations comme nous le verrons ci-après (Hatchuel et Weil, 1992 ; Hatchuel, 2000, 2005), nous comprenons le projet d'action collective comme effort de conception et de régulation de l'action fondé sur l'anticipation (Bréchet et Desreumaux, 2006). Cette définition exprime clairement que l'activité de conception est inséparable de l'activité de régulation (elle met en jeu des rapports de prescription pourrait-on dire sur un mode proche, avec Hatchuel). Dans l'esprit de la TRS de J.-D. Reynaud, le projet se définit aussi comme l'ensemble des règles qu'un collectif se reconnaît et par lesquelles il se crée<sup>7</sup>. Une part essentielle de l'interprétation de cette construction de la régulation d'ensemble qui se forme et s'institutionnalise pour une part et pour un temps, repose alors sur le traitement de la question fondamentale de la dialectique contrôle *versus* autonomie (*cf.* encadré 1).

Il nous faut revenir sur ce qui est fondamentalement en jeu dans la construction de l'action. A. Hatchuel, souhaitant dépasser les métaphysiques de l'action qui résument celles-ci à un principe ou un sujet totalisateur (le profit, la stratégie, le chef, le leader...), pose les bases d'une axiomatique de l'action collective. Partant d'une opposition entre l'économie, associée à la prise en compte prioritaire

---

<sup>7</sup> Le projet d'action collective au sens où nous l'entendons recouvre et articule le politique et le stratégique (*perspective multidimensionnelle*) : les aspects de politique générale et de stratégie sont constitutifs du projet de l'entreprise (à la fois projet politique, projet économique, projet organisationnel) (Bréchet, 1994, Desreumaux et Bréchet, 1998, 2007 ; Bréchet et Desreumaux, 2004, 2006).

des savoirs, et la sociologie, associée à la prise en compte prioritaire des relations, l'auteur retient pour fonder son propos, un principe de non-séparabilité entre savoirs et relations, qui constitue l'invariant principal de l'effort de théorisation. L'action collective en tant qu'elle est apprentissage se comprend alors comme le résultat de processus de rationalisation définis comme efforts de construction des savoirs et des relations irréductiblement liés. Du fait qu'il n'y a pas autonomie de la connaissance par rapport aux relations, ni possibilité de reconnaître des relations indépendamment des savoirs détenus, l'action collective ne peut être que le fruit d'une reconstruction des relations compatible avec une modification des savoirs ou d'une reconstruction des savoirs compatible avec une modification des relations. Partant de ces prémisses, A. Hatchuel propose le concept de rapport de prescription : certaines configurations de savoirs et de relations rendent possible la prescription du savoir d'un acteur vers un autre. La hiérarchie pure correspondrait au rapport de prescription qui fait que le savoir du chef est accepté par son subordonné du seul fait que ce dernier le reconnaisse comme chef. L'expertise, par contraste, s'inscrit dans un rapport de prescription qui repose sur la reconnaissance par un acteur de la pertinence du savoir de l'autre. Se trouve ainsi explicitée, selon l'auteur, l'interdépendance des savoirs (le contenu de la prescription) et des relations (la nature du rapport), qui se retrouve sous des formes diverses et instables dans les diverses figures de la prescription : la hiérarchie, la maîtrise d'ouvrage, l'animation, l'assistance, la facilitation, l'accompagnement, le conseil, *etc.*

Si l'action collective se déploie toujours comme un mouvement conjoint des savoirs et des relations, aucun acteur ne peut en déterminer le cours, sauf, en théorie, à disposer d'un savoir infini et à s'inscrire dans des relations avec autrui qui lui permettent une prescription extrême.

Le projet, dans l'approche entrepreneuriale, développementale et multidimensionnelle retenue<sup>8</sup>, se comprend comme nous l'avons indiqué comme l'effort de construction des relations et des savoirs à l'origine du collectif, en tant qu'il est conception et régulation du collectif.

Ce sont les éléments de cet effort de théorisation que nous allons maintenant solliciter et interroger à partir de l'analyse de notre terrain, structurée par la problématique autonomie- contrôle au cœur de la construction des collectifs d'acteurs (*cf.* encadré 1).

### **3. UNE EMERGENCE PROBLEMATIQUE**

#### **3.1. LE CONTEXTE POLITIQUE D'APPARITION**

Nous avons présenté plus haut les pôles de compétitivité comme un dispositif initié et régulé par l'Etat : c'est l'Etat, détenteur du pouvoir d'initiative, qui, au départ, fixe les règles (sélection, accès aux subventions, animation, coordination des pôles...). Comment alors mettre en relation des

---

<sup>8</sup> En référence à Desreumaux et Bréchet (2007).

acteurs, entreprises, laboratoires, écoles et universités, pour qu'ils s'approprient le dispositif des pôles de compétitivité qui leur est proposé ?

- Au commencement de la démarche, le dispositif des pôles proposé par l'Etat représente un cadre d'émergence régulé dont les acteurs locaux vont devoir se saisir.
- A la faveur d'un certain opportunisme, ou d'une nécessité ressentie, quelques acteurs qui se connaissent vont alors se mettre en ordre de marche et établir les règles d'une possible régulation. Dans le cas du Pôle EMC2, on retrouve la présence des cinq membres fondateurs, qui, prenant conscience des possibilités offertes par le dispositif des pôles, se rassemblent pour un premier engagement dans la démarche proposée par l'Etat.
- L'Etat sélectionne ensuite un certain nombre de pôles selon des critères destinés à mettre en évidence leur capacité à susciter la création de richesses nouvelles à forte valeur ajoutée, leur visibilité internationale, leur engagement dans des partenariats effectifs réalisés à travers des projets communs et leur stratégie de développement économique. En somme, la sélection porte sur le projet collectif possible établi par les acteurs locaux. Le Pôle EMC2 est ainsi labellisé en 2005.

Il faut alors s'interroger sur la dynamique de construction du pôle, sur l'émergence et la constitution de la communauté d'acteurs qui se mobilisent.

### **3.2. ENTRE CONTROLE ET AUTONOMIE : L'EMERGENCE DU POLE REGIONAL**

La création du pôle EMC2 en 2005 s'est appuyée sur des démarches collectives existantes, telles que des organisations professionnelles (UIMM), des pôles industriels (Neopolia), des comités de développement (Métallurgie), *etc.* Ces collectifs d'acteurs préexistants ont ainsi servi de support à l'initiative de l'Etat. Il s'est agi de modifier des relations en les formalisant dans le cadre du pôle de compétitivité et en leur imposant de nouvelles règles : dans un premier temps au moins, lors des premières réunions de ces acteurs dans le cadre du pôle, l'action est encadrée par les règles émises par l'Etat. Puis petit à petit, ces acteurs fondateurs, accompagnés par la structure d'animation du pôle EMC2, vont établir leurs propres règles de fonctionnement. Ce faisant, ce collectif d'acteurs affirme son autonomie au sens de J.-D. Reynaud.

L'exploitation des données recueillies sur le pôle EMC2 montre au premier abord un pôle qui émerge sous la domination des membres fondateurs :

*« Le pôle a encore un peu de mal à se dégager de l'emprise des donneurs d'ordre pour vivre sa vie plus sereinement, de façon plus autonome »* (l'animateur principal de la structure d'animation EMC2 - 17-06-08).

Le Pôle EMC2 est perçu par les personnes interrogées comme un outil au service de quelques grands donneurs d'ordre, qui cherchent ainsi à en tirer profit, notamment en matière de financements publics

(Directeurs des entreprises 6 et 7). Ces donneurs d'ordre sont ainsi considérés comme « *les utilisateurs finaux* » du dispositif, une perception renforcée par le fait qu'ils sont aussi à l'origine de la création du pôle :

Les donneurs d'ordre « *avaient déjà des projets importants sur le développement de ces technologies, avant la création du pôle, et le pôle n'a fait que renforcer ça, et aider un peu aussi à trouver des financements publics pour certains de ces projets* » (l'animateur principal de la structure d'animation EMC2 - 17-06-08).

Les membres fondateurs, cherchant à servir leurs intérêts, créent autour d'eux un réseau, un pôle au sens figuré de « ce qui attire, qui entraîne »<sup>9</sup>. Ils entraînent ainsi dans leur sillage l'équipe d'animation, qui vient renforcer ce noyau initiateur, autour duquel le pôle se construit comme une organisation hiérarchisée, par couches concentriques, en attirant d'autres acteurs<sup>10</sup>. En résultent des relations de pouvoir dissymétriques (Reynaud, *in* Bréchet, 2008) :

« *Les entreprises qui sont dans le pôle ont la quasi-nécessité d'accompagner des grands groupes dans leur développement. Quand je dis la quasi-obligation, c'est lié au poids des donneurs d'ordre sur eux, donc un certain rapport de force quand même, un rapport de dépendance* » (l'animateur principal de la structure d'animation EMC2 - 17-06-08).

On observe autour de ce « noyau dur » une première couronne d'acteurs, une « *équipe moteur* » :

« *Mais peut-être qu'on a notre petit réseau qui fonctionne bien, donc qui émerge et qui sont les 10% qui sortent de l'iceberg, et qu'on ne voit pas les 90% autres sur lesquels l'équipe d'animation rame pour essayer de les convaincre. C'est possible. Mais je pense il y a quand même une bonne équipe moteur. Cela concerne peut être une trentaine d'entreprises* » (sur environ 80 PME adhérentes) (Directeur Entreprise 9 – 22-08-08).

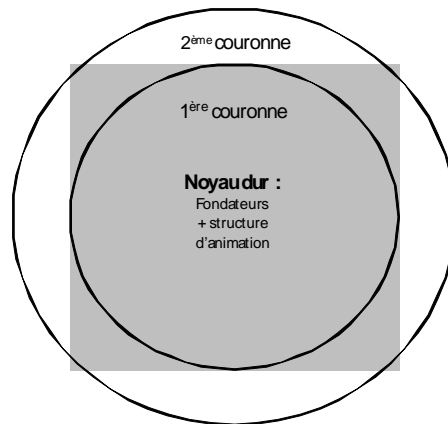
Au-delà de cette première couronne d'acteurs, les autres membres s'impliquent moins dans le pôle. Le plus souvent parce qu'ils sont également contraints par leurs relations, ou plutôt ici l'absence des « bonnes relations » :

« *Eux ils connaissent, ils ont des relais chez [un donneur d'ordre] effectivement, et comme c'est une boîte qui a l'intention de grossir, bon bah [ce donneur d'ordre] les a quelque part à mon avis accompagnés, et donc a utilisé le pôle pour les accompagner. Moi je n'ai pas de contact là-bas* » (Directeur Entreprise 6 – 09-07-08).

---

<sup>9</sup> D'après le dictionnaire Le Robert (2009).

<sup>10</sup> Nous représentons ici « le noyau dur » comme associant les membres fondateurs et l'équipe d'animation. Il est intéressant de remarquer que dans certains pôles de compétitivité (mais ce n'est pas le cas dans EMC2), l'équipe d'animation est parfois composée de salariés de grandes entreprises fondatrices, détachés auprès d'un pôle.



*Figure 1 : Un pôle qui se construit par couches concentriques*

Quelques acteurs donnent ainsi naissance à un collectif grâce aux relations qui se formalisent dans le cadre du pôle de compétitivité. Les règles dont se dotent ce collectif viennent alors s'imposer aux autres acteurs qui rejoignent le pôle, compris ici comme un dispositif de régulation de contrôle.

#### 4. DES RELATIONS SOURCE DE CONTROLE

On vient de le voir, les relations (ou leur absence) conditionnent la construction du pôle. Or la construction des savoirs en lien avec les aspects d'innovation s'inscrit dans un contexte relationnel : les PME fortement impliquées, qui constituent ce que nous avons appelé la « première couronne », sont dépendantes des donneurs d'ordre, souvent à la fois en termes de marchés et en termes de technologies. L'expertise de ces PME est ainsi reconnue par les donneurs d'ordre, mais la dissymétrie de pouvoir amène souvent ces derniers à s'approprier cette expertise.

*« Il y a des conflits au sein du pôle, notamment au niveau de la propriété intellectuelle et industrielle. Cela se règle pas toujours très facilement, les principaux conflits sont en général entre les donneurs d'ordre et les PME. Toujours le rapport de force, on peut ne plus avoir que le rapport de force. [...] Certaines entreprises vous diraient que 'de toutes façon, au bout du compte, concernant la propriété intellectuelle on fait ce que [les donneurs d'ordre nous ont dit], parce que sinon'... » (l'animateur principal de la structure d'animation EMC2 - 17-06-08).*

*« Nous on est quand même que sous-traitants... Alors sous-traitants, on a notre savoir-faire, on essaie de se différencier par rapport à notre savoir-faire, donc obligatoirement on ne peut pas l'étaler trop. Parce qu'on perd notre légitimité » (Directeur Entreprise 7 – 19-08-08).*

Les règles élaborées par l'Etat portent pourtant une attention particulière aux accords de propriété intellectuelle dans les pôles de compétitivité, afin de protéger les PME et de réduire pour elles les risques d'un partage de leurs connaissances. Il s'agit là de règles de contrôle, exogènes. Mais leur incomplétude favorise l'apparition d'une régulation autonome qui remet en cause la règle de contrôle : les acteurs se dotent de règles de fonctionnement qui, ici, vont à l'encontre de ces règles de

contrôle. Une règle informelle semble ainsi autoriser l'appropriation par les grands donneurs d'ordre des savoirs des PME. Cette règle s'impose aux PME de par la dépendance due à la dissymétrie de pouvoir. Elle contente pourtant, dans la plupart des cas, les PME, qui ne peuvent se permettre de perdre des marchés :

*« Aujourd'hui, il y a des mutations technologiques chez les donneurs d'ordre, il faut que les PME les suivent, sinon d'autres le feront et celles qui ne suivent pas sortiront. Donc c'est à la fois une nécessité de développement et d'accompagnement des évolutions stratégiques, et une nécessité de dépendance »* (l'animateur principal de la structure d'animation EMC2 - 17-06-08).

Ces règles de fonctionnement sur la propriété intellectuelle peuvent sembler acceptables pour les deux parties dans la mesure où il y a un échange : le donneur d'ordre bénéficie des savoirs de la PME et lui fournit en contrepartie des marchés. Pour autant, les relations restent source de contrôle et de dépendance, les acteurs ne s'extraient pas ici des relations habituelles de subordination entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

## **5. DES RELATIONS SOURCE D'AUTONOMIE**

L'exploitation des données amène toutefois à prendre en compte des contextes de relations autres que ceux que nous venons de présenter : la participation à un pôle de compétitivité serait aussi un vecteur d'autonomie grâce à la mise en relation des acteurs au cours des réunions, groupes de réflexion, formations et diverses manifestations organisés au sein du pôle. C'est bien en constituant un réseau de nouvelles relations que les PME pourront sortir de la dépendance envers les donneurs d'ordre, ce dont elles ont conscience, et ce vers quoi veut tendre le Pôle EMC2 :

*« C'est la possibilité de consolider des relations existantes [...] mais aussi de s'ouvrir sur de nouveaux marchés [...]. EMC2 offre de nombreuses opportunités de contacts »* (Directeur Entreprise 11 – données recueillies sur le site internet du pôle EMC2).

Le pôle offre ainsi un réseau essentiel pour permettre de nouer de nouvelles relations, et se doter ainsi d'autonomie vis-à-vis des grands donneurs d'ordre :

*« Il faut être présent pour faire partie un peu du réseau. Sinon... Tous les acteurs sont là. [...] La vocation du pôle, c'est pas de faire des réunions, c'est pas le Lions Club, ça va plus loin que ça, mais le côté après-réunion autour du café, c'est primordial »* (Directeur Entreprise 6 – 09-07-08).

Ce côté « *Lions Club* » est mis en avant à la fois par les animateurs et par les participants au pôle, qui tous admettent que les relations informelles, « *l'effet machine à café* », est essentiel, parce que lors des rencontres entre membres du pôle, le rapport de force est amoindri, dans la mesure où la relation change de niveau.

*« Et donc on parle avant tout de technique, de stratégie et de développement, avant de parler du prix de la prestation [...]. On n'est pas du tout dans une relation commerciale à ce moment là. Donc le*

*rapport de force est affaibli, il ne disparaît pas, mais il est affaibli »* (l'animateur principal de la structure d'animation EMC2 - 17-06-08).

Le pôle est ainsi un outil de mise en relation, à la fois inter-PME, mais aussi entre PME et grands donneurs d'ordre, PME et laboratoires, universités ou écoles. Les manifestations organisées par le pôle permettent de multiplier les rencontres entre acteurs proches géographiquement. Ces relations font naître une proximité organisationnelle, une compréhension entre des acteurs hétérogènes. Les acteurs doivent être « *sur la même longueur d'ondes* » pour avoir « *envie de travailler ensemble* ».

*« Plus on arrivera à faire que ces gens là, telle école telle entreprise tel groupe, parlent ensemble, se connaissent ; soient là autour de la table, plus ils vont discuter d'autre chose, et tout ça fait que la mayonnaise prend et on a envie d'aller plus loin »* (l'animateur principal de la structure d'animation EMC2 - 17-06-08).

Plusieurs interlocuteurs ont évoqué cette « *mayonnaise* » qui doit « *prendre* », une expression particulièrement imagée qui montre bien à quel point il doit y avoir interaction des différents « ingrédients » ou acteurs du pôle pour créer plus qu'une juxtaposition, mais une « *envie de travailler ensemble* », et la confiance, « *un bon feeling entre les personnes et les entreprises* ». La confiance qui se construit va inciter les entreprises à travailler à des projets collaboratifs d'innovation. Dans ces projets, les savoirs qui s'échangent, dans des relations plus équilibrées car fondées sur la confiance, permettent à chacun des membres de gagner en autonomie, en développant de nouveaux savoirs et des relations nouvelles.

La présentation officielle des pôles de compétitivité, mais également les données empiriques, montrent que c'est dans les projets collaboratifs de recherche et développement (désormais R&D) que va se jouer le pôle. Le dispositif offre à la fois une aide au montage de ces projets, un accès à certains financements fléchés vers les pôles, mais, surtout, il favorise les relations qui permettent d'identifier des partenaires potentiels pour ces projets.

Dans un premier temps, les projets de R&D sont souvent proposés aux membres du pôle par la structure d'animation, et impliquent très largement les cinq membres fondateurs, qui recherchent une expertise particulière. On retrouve ici le « *noyau dur* » à l'origine du pôle, qui entraîne avec lui les autres acteurs. Avec le temps, les relations nouées au sein du pôle permettent à certains acteurs « *périphériques* » de se positionner comme « *chefs de file* » de projets de R&D :

*« On a un sujet qu'on a monté nous-mêmes, dont on est chef de file, on a trouvé des partenaires, on l'a présenté, il a été accepté, et donc il avance vite »* (Directeur Entreprise 8 – 20-08-08).

*« Il y a des projets qu'on a montés nous-mêmes, et c'est même nous qui avons fait adhérer les partenaires à EMC2 »* (Directeur Entreprise 9 – 22-08-08).

Ces acteurs accèdent ainsi à une certaine autonomie vis-à-vis des grands donneurs d'ordre, et

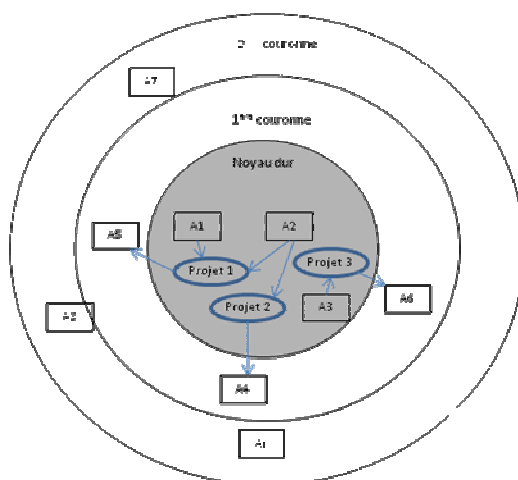
peuvent alors bénéficier du dispositif des pôles de compétitivité en sortant des relations de dépendance et en accédant à une plus grande autonomie, renforçant ainsi leur propre compétitivité. Ce sont ainsi les projets de R&D qui viennent donner vie au pôle, créant un cercle vertueux où les relations font naître la confiance, qui permet d'accéder à davantage d'autonomie.

## 6. DISCUSSION : PROJETS MULTIPLES ET REGULATIONS DE L'ACTION COLLECTIVE

### 6.1. DES PROJETS PARTIELS VERS LE PROJET D'ENSEMBLE

On l'a vu, c'est dans les projets de R&D qu'émerge le pôle. Comment ? Un projet de R&D amène des acteurs à entrer en relation.

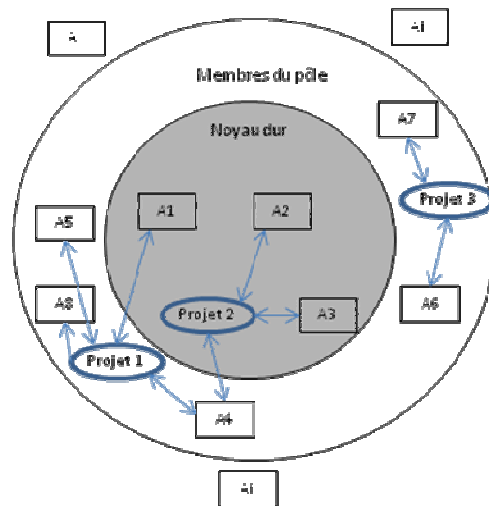
Dans un premier temps, au sein de chaque projet, chaque acteur cherche à faire prévaloir ses propres intérêts, mais ces acteurs doivent ensemble se doter de règles de fonctionnement. Dans le cas du pôle EMC2, le poids des donneurs d'ordre leur donne un grand pouvoir dans la régulation, et les projets servent alors souvent les intérêts de ces donneurs d'ordre. La figure 2 ci-dessous montre ainsi un pôle « polarisé », si l'on ose dire, autour d'un noyau dur qui tente de faire prévaloir ses intérêts. Les projets émanent essentiellement des grands donneurs d'ordre à l'origine du pôle.



*Figure 2 : 1<sup>ère</sup> étape du pôle – Une polarisation autour du noyau dur*

Dans une seconde étape, les relations étant favorisées par le dispositif des pôles de compétitivité, les acteurs « périphériques » parviennent à mieux se connaître. Ils peuvent ainsi envisager de travailler ensemble et deviennent alors force de proposition pour construire des projets de R&D, gagnant ainsi en autonomie.





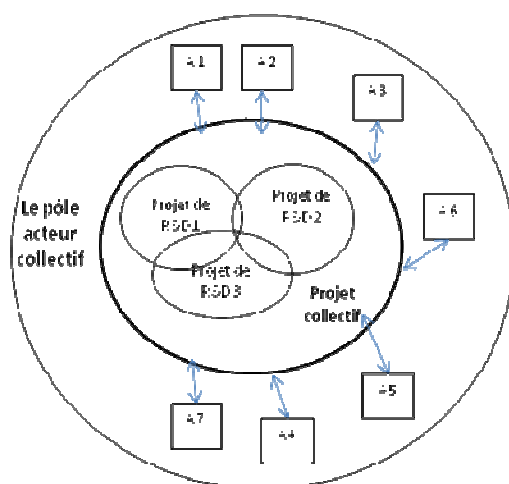
**Figure 3 : 2<sup>ème</sup> étape du pôle – Une autonomisation des acteurs périphériques**

A ce stade, au sein des projets de R&D, les acteurs doivent apprendre à travailler en tant que collectif, et pour cela se doter de règles de fonctionnement. Le pôle nous semble alors représenter un collectif d'acteurs sans projet collectif, mais qui toutefois tend à devenir un « collectif d'acteurs collectifs ». En effet, on peut considérer chaque projet de R&D comme un micro-collectif, doté d'une régulation autonome. Le pôle regroupe alors ces micro-collectifs, qui restent indépendants.

On observe que les entreprises impliquées dans ces projets de R&D font évoluer leurs perspectives en termes de marché et de technologie. On retrouve bien ici la constitution de savoirs liée à de nouvelles relations. « *Il y a un avant et un après 'projet de R&D'* », nous disent nos interlocuteurs : il y a apprentissage dans l'action collective, et la réflexion collective rejaillit sur les projets d'entreprises, ce qui permet par la suite d'envisager d'autres projets collaboratifs de R&D. Apparaît alors une dimension collective.

On peut ainsi imaginer une phase ultérieure, où les micro-collectifs nés des projets de R&D interagissent, et donnent naissance à un véritable acteur collectif doté d'un projet collectif. Il semble intéressant pour illustrer ces conjectures de se tourner vers un autre exemple que nous avons pu observer : un pôle de compétitivité non-labellisé, le « Cluster West ». Dans ce cas, la dynamique collective avait été initiée pour répondre à l'appel à projets lancé par l'Etat dans le cadre du dispositif des pôles de compétitivité. Ce pôle n'a pas été labellisé, mais ses membres fondateurs ont décidé de poursuivre l'action engagée, hors de la régulation de contrôle imposée par le dispositif des pôles de compétitivité. C'est bien ici la définition d'une régulation autonome qui a permis au collectif d'exister : les acteurs ont été rapidement confrontés à la nécessité de se doter de règles pour fonctionner hors du cadre des pôles labellisés, ce qui a sans doute accéléré le processus de régulation, et donc l'action collective. On observe au départ dans le Cluster West la même dynamique que dans

le pôle EMC2 : l'implication des acteurs dans des projets de R&D donne naissance à des micro-collectifs et fait évoluer les projets des entreprises membres du pôle. Mais il semble que le Cluster West ait dépassé le stade du « collectif d'acteurs collectifs ». Nous avons pu observer que dans le Cluster West, les régulations autonomes de chaque projet de R&D se rencontrent et donnent lieu à une négociation, d'où découle un projet collectif articulant les projets partiels<sup>11</sup>. Les projets partiels des entreprises qui interagissent dans le pôle évoluent en effet dans une même direction, et se fondent désormais sur une réflexion collective et sur les apprentissages permis par l'action collective. Un projet d'ensemble fédératif se dessine alors, qui permet l'émergence d'un acteur collectif.



*Figure 4 : un acteur collectif et un projet collectif*

On peut se demander si ce n'est pas seulement à partir de cette étape qu'un pôle se trouve en mesure de remplir les objectifs initiaux fixés aux pôles par l'Etat de soutien à l'innovation et de développement local, dépassant les objectifs personnels des acteurs des pôles. On voit ici la difficulté de l'articulation des projets partiels et du projet d'ensemble, qui nécessite la définition de nouvelles règles de fonctionnement d'un collectif. Mais cette émergence d'un collectif semble difficile sans une structure de pilotage.

## 6.2. L'ANIMATION ET LE PILOTAGE DE L'ACTION COLLECTIVE

Il nous semble qu'à l'origine, les entreprises participent aux pôles de compétitivité de façon passive, « *parce qu'il faut y être* ». L'intérêt que représentent les financements fléchés vers les pôles constitue une première motivation à participer à des projets de R&D, au départ pour faire advenir un projet d'entreprise préexistant : chacun a ses objectifs propres. Puis, l'action collective au sein des projets de R&D permet un apprentissage, l'élaboration de règles qui permettent de travailler ensemble. Et les différents projets d'entreprises évoluent, s'articulent dans cet apprentissage :

<sup>11</sup> La TRS associe d'ailleurs la régulation conjointe à l'existence d'une négociation collective.

*« Le pôle, je crois, a été et reste un vecteur de relations qui amène maintenant, [...] pour ses adhérents, à avoir des petits clusters qui se montent et qui développent des choses »* (l'animateur principal de la structure d'animation EMC2 - 17-06-08).

Chaque projet de R&D va se doter d'une régulation, définir le contenu du projet et les opérations à réaliser (règles d'efficacité), les partenaires et le fonctionnement du collectif (règles de coopération), les règles de divisions de travail et de hiérarchie. Cette régulation va ainsi fixer les modalités de coordination et le cadre de cohésion adéquats (Segrestin, 2006), et permettre la confiance et l'échange entre les partenaires, et donc l'action collective au sein du projet de R&D :

*« Le facteur clé du fonctionnement d'un projet c'est la confiance mutuelle entre les partenaires »* (Directeur Entreprise 9 – 22-08-08).

Chaque projet de R&D donne ainsi naissance à un micro-collectif. Ces différentes sources de régulation vont alors se rencontrer. « C'est le plus généralement du côté du pilote que peut émerger l'offre de régulation conjointe, à raison de sa responsabilité politique dans la mise en forme et le fonctionnement des systèmes d'action concernés » (Paradeise, *in* de Terssac, 2003 : 46).

Dans une démarche ascendante, la régulation autonome de chaque projet donne naissance, grâce à l'intervention d'un pilote, à une régulation « inter-projets » conjointe ou commune, en partie conjointe si les acteurs adoptent des super-règles, simplement commune s'il n'y a que partage du territoire<sup>12</sup>. Dans un pôle de compétitivité, c'est l'équipe permanente d'animation qui tient ce rôle de pilote. Cette structure va contribuer à une véritable rencontre des régulations, à une négociation facilitant une réflexion collective, plutôt qu'une « simple agrégation de multiples régulations autonomes qui prive l'organisation de projet collectif » (Paradeise, *in* de Terssac, 2003 : 46). C'est donc grâce à l'intervention d'un pilote que ces régulations vont se rencontrer pour permettre l'émergence d'un projet collectif, et donner naissance au pôle comme méta-organisation.

Cette question du pilotage, équivalent à un pouvoir managérial, rend nécessaire une structure d'animation. Si l'on pense que les pôles de compétitivité peuvent être bien plus que les *clusters* spontanés tels que la Silicon Valley, il est indispensable de les piloter. Le terrain montre le rôle capital de ces structures d'animation, à la fois dans EMC2 et dans le Cluster West.

## CONCLUSION

Qu'est-ce qu'un pôle de compétitivité ? L'expression elle-même suggère deux entrées possibles pour conclure cette contribution : la notion de pôle et la notion de compétitivité.

La notion de pôle ou de *cluster* n'est pas dénuée d'ambiguïté. Encore faut-il être en mesure de la

---

<sup>12</sup> Les termes de « régulation mixte » proposés par Crozier et Friedberg pourraient ici sembler appropriés pour décrire cette rencontre de régulations (Crozier et Friedberg, 1977).

problématiser et de l'apprécier. Nous l'avons fait en cherchant à comprendre comment un collectif d'acteurs s'inscrivait dans des régulations (initiées par l'état ou par certains membres du pôle), respectant les règles qui encadrent leurs initiatives mais produisant aussi leurs propres règles. Produire des règles propres, c'est se doter d'un projet, faire vivre une autonomie ; c'est aussi mettre en place une activité de régulation qui sera elle-même rencontre d'une régulation de contrôle et d'une régulation autonome. On comprend mieux alors que les règles ne sont pas des règles de contrôle ou des règles autonomes par nature, mais bien selon l'usage qui en est fait (*cf.* encadré 1).

Un pôle peut être un collectif d'acteurs plus ou moins éclaté, plus ou moins vivant, plus ou moins concentré hiérarchiquement. Il peut être un acteur collectif au sens où les actions des membres se rencontrent, convergent, et finissent par produire un projet dans lequel les acteurs s'investissent. Donc des ensembles de règles que les acteurs adoptent et font vivre. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer ici que, dans un pôle non labellisé sur lequel ont également porté nos travaux, l'émergence d'un projet collectif, et donc d'un acteur collectif, a été plus rapide que dans le pôle EMC2. Une équipe d'animation très dynamique a permis la mise en place de nombreux projets collaboratifs qui ont fédéré les acteurs et ont permis l'émergence d'un véritable projet collectif. L'existence d'un projet fort a rapidement permis de fonder un collectif actif. Symboliquement, on observe ainsi dans ce pôle non labellisé que des entreprises concurrentes sont parfois amenées à travailler ensemble au sein d'un même projet de R&D, élément tangible d'une véritable action collective, alors même que dans les pôles, les équipes d'animation veillent à éviter la présence de concurrents au sein d'un projet.

Nous proposons alors de mesurer le succès d'un pôle de compétitivité à l'implication de ses membres et à l'apparition d'un projet collectif, la reconnaissance du projet collectif étant le corollaire de ce succès.

L'expression pôle de compétitivité nous confronte aussi à la question même de la compétitivité : ce qui est fondamentalement en jeu dans les pôles, c'est la compétitivité des entreprises d'un territoire. La compétitivité est parfois associée à l'idée de spécificité au sens de Williamson, mais ce rapprochement est discutable (Bréchet et Saives, 2001). Une première question tiendrait donc à ce qu'apporte l'ancrage territorial (Saives, 2002). Mais une seconde question, assez immédiate, porte sur la dynamique de construction des compétences, en lien avec la dynamique de construction du collectif telle que nous avons pu l'étudier. C'est bien en développant ensemble des compétences singulières (propres ou partagées) que les acteurs d'un collectif pourront opérationnaliser leur projet et faire vivre le collectif, permettant d'enraciner leur compétitivité dans le réseau et le territoire d'accueil. Paradoxalement, les compétences collectives du pôle étant plus fortes que la somme des compétences initiales de chacun des membres, il semble que c'est en liant leurs compétences à celles

d'un collectif que les acteurs gagnent en autonomie et en capacité de mettre en œuvre leurs projets propres. Mais il reste à approfondir le lien entre la dynamique des projets et celle des compétences pour pouvoir poursuivre le travail sur la question de la construction des collectifs en y adjoignant la question incontournable du développement des compétences, qui fait que les collectifs sont viables en univers disputé sur les ressources et les débouchés.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bossard-Préchoux V. (2008), « *De la participation des PME aux pôles de compétitivité. Projet, action collective et régulation dans un pôle de compétitivité* », mémoire de Master Recherche de l'Université de Nantes (IEMN-IAE), sous la direction de J.-P. Bréchet et N. Schieb-Bienfait.
- Bréchet J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Juillet-Août, p. 5-14.
- Bréchet J.-P. (2008), « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°184, p. 13- 25.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2004), « Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet », *Sciences de Gestion*, n° 45, p. 109-148.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2006), « Le projet dans l'action collective », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 1015-1024.
- Bréchet J.-P., Saives A.-L. (2001), « De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 4, N°3, p. 5-30.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions Seuil, Collection Points, Paris, 500 p.
- De Terssac G. (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Approfondissements et prolongements*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 448 p.
- Desreumaux A., Bréchet J.-P. (1998), « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? », *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 8-9, p. 539-566.
- Desreumaux A., Bréchet J.-P. (2007), « Quels fondements pour les théories de la firme? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet », *Colloque LEFFI, Analyses et transformations de la firme : confrontation entre économistes, gestionnaires et juristes*, Université Lumière Lyon 2, octobre, 40 pages.
- Hatchuel A. (2000), "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective", in David et al., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Editions Vuibert, Collection FNEGE, Paris, p. 7-44.
- Hatchuel A. (2005), "Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionnable Discipline", *European Management Review*, 2, p. 36-47.
- Hatchuel A., Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Editions Economica, Paris, 263 p.
- Porter M. (1998), « Cluster and the New Economic of Competition », *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p. 77-90.
- Porter M. (1999), *L'avantage concurrentiel des nations*, Dunod, Paris, 883 p.

Reynaud J.-D. (1989/1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Editions Armand Colin, Paris, 348 p.

Saives A.-L. (2002), *Territoire et compétitivité de l'entreprise*, Editions L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises, Paris, 492 p.

Segrestin B. (2006), *Innovation et coopération interentreprises. Comment gérer les partenariats d'exploration ?* CNRS Editions, Collection CNRS économie, Paris, 175 p.